

## 20 ЛЕТ ГОРНОГО КОНСАЛТИНГА В РОССИИ: ИСТОРИЯ УСПЕХА



С. Б. НИКИШИЧЕВ,  
директор ООО ИЕЕС



И. М. ЩЕГОЛЕВСКАЯ,  
директор  
Представительства ИЕЕСЛ



ДЖ. П. Л. БАКАРАК,  
директор WYG  
International

В начале 2012 г. исполняется 20 лет присутствия компании ИЕЕС (International Economic and Energy Consulting — группа IMC Montan) в России и странах СНГ. Компания является лидером в области горного консалтинга в России, выполняет работы, связанные с независимым международным горным и геологическим аудитом и техническим консалтингом, проектированием горнодобывающих предприятий. Другие компании — участники консорциума IMC Montan — DMT GmbH & Co. (Германия), IMCGCL (Великобритания), WYG Plc. (Великобритания) являются старейшими консалтинговыми группами, ведущими свою историю с 1737, 1947 и 1970 г. соответственно.

Присутствие иностранных компаний на территории Российской Федерации стало возможным в 1991 г., после распада СССР и начала формирования рыночных отношений. Основными задачами деятельности компании в то

время являлись применение передовой международной практики, передача опыта, и, конечно, контроль соответствия проводимых изменений международным стандартам и нормам.

Тогда же, в начале 1990-х годов, один из директоров IMC International Economic and Energy Consulting Limited Джон Бакарак, озвучил идею вхождения компании на российский рынок. Собираясь в свою первую командировку в Россию, Джон вспомнил о своей встрече в Ноттингеме с преподавателем иностранных языков МГУ И. М. Щеголевской, впоследствии одним из директоров компании, и предложил ей принять участие в рабочем визите делегации в компанию «Воркутауголь». Так, весной 1992 г. состоялась первая встреча ИЕЕС с генеральным директором Объединения «Воркутауголь» В. П. Орешиним. На совещание были приглашены директора всех шахт объединения, которые выслушали доклад Джона о возможном сотрудничестве, и согласились работать с ним. Данная встреча и положила начало развитию бизнеса компании в России.

В 1992 г. зародился проект реструктуризации угольной промышленности, заказчиком которого являлся МирБанк. Компания ИЕЕС приняла решение участвовать в тендере и впоследствии успешно его выиграла, выполняя функции независимого горного эдвайзера при разработке программ реструктуризации отрасли и отдельных предприятий и оказывая содействие их переходу в рыночную экономику.

Многие руководители государственных организаций и горнодобывающих компаний оказали существенную поддержку развитию и становлению ИЕЕС. Большую поддержку бизнесу оказал Институт конъюнктуры рынка угля., руководство которого одним из первых осознало необходимость формирования рыночных отношений и будущую роль независимых консультантов в интеграции России в международную систему. После нескольких встреч с представителем Корпорации «Уголь России» В. Е. Зайденваргом, а также при поддержке Ю. Н. Малышева — ныне президента компании «Росуголь», руководством ИЕЕС Сирилом Дэвисом и Джоном Бакараком было принято решение обосноваться в России на постоянной основе. В 1992 г., когда Россия только начинала сотрудничать с международными организациями, перед компанией встали достаточно непростые на тот момент задачи, а именно: организация офиса; форми-



рование команды экспертов и персонала; разработка стратегии развития и перечня потенциальных клиентов.

Первый временный офис компании был открыт в Таганском районе; его директором стал Крис Нёрс, а горными экспертами — Питер МакИнелли, Йен Робертсон, геолог Дэвид Фостер и другие.

Стратегия компании была практически полностью направлена на «донорские» проекты, в том числе проекты МирБанка, ЕБРР, Евросоюза и т. д. Однако уже тогда горные предприятия, понимая необходимость подготовки собственных кадров и адаптации их к новым условиям, обращались к консультантам. Так, первым коммерческим проектом компании на территории России стал проект компании «Норильский никель», связанный с управленческим тренингом и переподготовкой специалистов высшего звена. Проект был успешно выполнен при поддержке О. Ю. Голодец.

В 1995–1996 гг. получили широкое развитие социально-экономические проекты, в том числе проекты: МЭРИТ «Поддержка развития пяти угольных моногородов», выполненный при поддержке И. С. Кожуховского и А. В. Черни; ТАСИС «Обучение персонала угольных предприятий Кузбасса работе в рыночных условиях»; TERF «Реструктуризация промышленных предприятий» при поддержке Российского Союза промышленников и предпринимателей (РСПП) и А. А. Нецадина; МЧС «Система оценки рисков для промышленных предприятий» при поддержке В. И. Мельникова и др. В среднем с 1992 по 2004 г. осуществлено более 50 масштабных донорских проектов.

Для реализации данных проектов приняли решение открыть постоянный офис с регистрацией Представительства в России. При поддержке Л. А. Пучкова и В. А. Харченко в Московском горном институте (ныне — МГУ) был открыт офис и начато формирование постоянного штата работников. И. М. Щеголевская приняла предложение стать руководителем Представительства компании в России, оказывающего поддержку иностранным специалистам в вопросах организации бизнеса.

Следующий серьезный технический проект, который позволил компании проявить себя непосредственно в качестве горного консультанта, — Prefeasibility Study Эльгинского угольного разреза по заказу компании «Якутуголь». При поддержке ее руководства — А. В. Баулина и И. И. Ярмонова — этот проект был успешно выполнен.

В 1998 г. компания ИЕЕС выиграла конкурс Британского фонда Know How на реализацию проекта по созданию угольных консалтинговых центров. Их основной задачей являлись внедрение новых технологий, обучение и реформирование системы управления угледобывающими предприятиями. В рамках проекта были открыты консалтинговые центры в Донбассе (г. Ростов) и в Кузбассе (г. Кемерово), которые возглавили. Й. Робертсон и



П. МакИнелли соответственно. Со стороны Британского фонда проект курировал Джеф Уолдок.

Таким образом, в конце 1990-х годов был создан реальный рынок консалтинговых услуг в России. К этому времени был сформирован штат постоянных сотрудников, в который вошли как иностранные, так и российские специалисты. В 1998 г. офис компании переехал по адресу: ул. Чаянова, д. 10; штат насчитывал около 30 сотрудников.

К 2003–2004 гг. донорские проекты в России стали постепенно завершаться, но задача технического консалтинга не была четко определена. Именно в 2004 г. нами совместно с компанией BDO был организован Study Tour для высшего руководства Евраз по ведущим предприятиям Германии и Великобритании. Именно это событие положило основу первому проекту Оценки запасов согласно требованиям Кодекса JORC. Сейчас, практически каждая компания проводит оценку ресурсов и запасов в соответствии с международными стандартами, однако в то время это был первый шаг к становлению российских горнодобывающих компаний как международных холдингов.

В 2005 г., когда реализация глобальных проектов была близка к завершению, а рыночные отношения сформированы, крупная консалтинговая группа WYG Plc. выкупила все международные офисы IMC Consulting, в том числе и Представительство компании ИЕЕС в России и странах СНГ. Это дало определенный толчок развития бизнесу, и компания переехала в больший офис на ул. Чаянова, д. 22, где и находится до сих пор.

В связи с притоком иностранного капитала в Россию все больший вес набирали проекты, связанные с горным аудитом, проведением Due Diligence горнодобывающих компаний и перерабатывающих производств, подготовкой независимых заключений для банков и инвесторов. Эти проекты практически полностью были коммерческими, а основными заказчиками являлись как прежние компании, с которыми было налажено плодотворное сотрудничество,



так и новые, решившие выйти на международный рынок. Соответственно, начала развиваться конкурентная среда в горном и техническом консалтинге. В 2005 г. компания SRK Consulting — одна из основных конкурентов IEEC и IMCGCL — приняла решение открыть офис в России. Некоторым работникам IEEC было сделано предложение перейти в новую организацию, и в течение 2006–2007 гг. 12 специалистов, включая иностранных экспертов, покинули компанию. Однако основные эксперты и компетентные лица, включая Дж.Бакарака и Й.Робертсона, остались в IEEC.

Перед компанией встала задача формирования новой команды в условиях возможного развития спроса на горно-консалтинговые услуги. В этот период на работу был приглашен С. Б. Никишичев, вице-президент по экономике Холдинговой компании «Соколовская». Осенью 2006 г. он занял должность директора по развитию бизнеса, а впоследствии — директора IEEC.

Наряду с этим к 2006 г. немецкая компания DMT GmbH получила полную независимость от добывающей промышленности, отделившись от холдинга Рурколе AG и войдя в крупнейший сертификационный концерн TUV Nord, и приобрела английскую компанию IMCGCL. В конце 2006 г. нами было предложено совместно сформировать единую консалтинговую группу IMC Montan, в которую вошли компании DMT, IMCGCL, WYG и IEEC.

Таким образом, фактически новая компания IEEC с существенным накопившимся опытом работы специалистов в горнодобывающей промышленности получила значительный ресурс и поддержку как немецкой, так и английской стороны. Кроме поддержки иностранных консультантов, большое внимание уделялось российской команде, сформированной из высококвалифицированных специалистов с большим опытом работы на горнодобывающих предприятиях различных регионов и участия в современных проектах. Существующая российская команда способна решать задачи самого высокого уровня сложности, в том числе передавая свой опыт и зарубежным компаниям, и иностранным клиентам и коллегам.

Большой потерей для компании IEEC стала трагическая смерть Йена Робертсона во время взрыва на шахте Ульяновская в 2007 г. Еще через два года ушел из жизни замечательный горный инженер компании Дэниел Хибберт, руководивший многими проектами в России. Этим людям мы помним и благодарим за опыт, переданный нам и нашим новым специалистам.

Постоянная команда IEEC — около 50 российских и иностранных специалистов, работающих в различных

регионах СНГ. Не во всех регионах присутствуют регулярные офисы как в Екатеринбурге и в Алматы, однако, например, в Кузбассе, Санкт-Петербурге, Караганде, Ростове и других городах стран СНГ работают штатные специалисты компании.

Спектр услуг Компании охватывает все твердые полезные ископаемые — от гранита и угля до редкоземельных металлов, все типы месторождений и полный цикл жизнедеятельности ГОКа — от добычи полезного ископаемого до получения конечного продукта. Поддержка горнодобывающих компаний осуществляется с момента зарождения проекта освоения месторождения и строительства предприятия, до его ликвидации и полной рекультивации нарушенных земель.

С 2006 г. направление горного консалтинга вышло полностью на коммерческую основу. Кроме проектов в сфере горного аудита, появилось много технических проектов, связанных с разработкой предпроектной и проектной документации, в том числе Scoping Study, Feasibility Study и т. д. Довольно часто такие работы выполняются совместно с российскими проектными организациями, или являются основой последующего проектирования. Компания выполнила в странах СНГ более 10 полноценных Feasibility Study (FS), в том числе первый в России FS разработки Элегестского угольного месторождения. Значительным спросом пользуются проекты, связанные с повышением производительности труда или обоснованием увеличения производственной мощности предприятий как добывающих, так и перерабатывающих. В настоящее время, около половины проектов носят инженерный характер и связаны с техническим консалтингом.

В то же время в последние пять лет, несмотря на финансовый кризис 2008 г., большим спросом пользуются работы, связанные с подготовкой компаний к IPO — разработкой Отчета компетентного лица (MER/CPR). Группа IMC Montan — независимая старейшая группа с безупречной репутацией — является лидером в подготовке таких отчетов. Всего было выполнено более 35 CPR. Начиная с IPO Распадской угольной компании в 2006 г., в странах СНГ было выполнено около 20 CPR; только за последние два года мы принимали участие в пяти успешных IPO горнодобывающих компаний СНГ на различных площадках. Неоценимый вклад в подготовку CPR вносит основное компетентное лицо компании Джон Ворвик со своей командой специалистов. Также к работам часто привлекаются компетентные лица IMCGCL и, конечно, Кит МакКендлиш — директор Канадского подразделения группы Associated Geosciences Ltd., которая является дочерней компанией фирмы DMT).

Постоянная совместная работа с первоклассными международными банками и финансовыми аудиторами позволяет создать наиболее эффективную систему подготовки горнодобывающих компаний к IPO.

Отдельное внимание необходимо уделить развитию Департамента социально-экономических проектов. В 2010 г., после создания Правительственной комиссии и принятия решения о необходимости разработки программы развития моногородов России, IEEC и WYG приняли решение

создать обособленное подразделение, занимающееся разработкой Комплексных инвестиционных планов развития моногородов. Департамент возглавил А. М. Прилепин. Основным направлением работы являлось создание средне- и долгосрочных обоснованных программ развития городов, регионов и территорий.

Одними из первых успешных проектов была разработка планов городов Ленинск-Кузнецкий и Прокопьевск совместно с Администрацией Кемеровской области и при поддержке Минрегионразвития России. Проекты успешно завершены и прошли стадию финансирования. К настоящему времени Департамент несколько диверсифицировал свою деятельность и оказывает более широкий спектр услуг в социально-экономической сфере.

Отметим, что при таком широком спектре услуг более 80 % горнодобывающих компаний были или являются нашими клиентами. Кроме того, проекты часто инициируют различные Правительственные организации и ведомства, профильные министерства и администрации регионов, с которыми мы поддерживаем профессиональные тесные отношения. Большой круг заказчиков также формируется непосредственно среди международных банков и фондов частного финансирования.

Особое внимание следует уделить современным методам геологического и горного моделирования. Создание 3D-моделей не является прямым бизнесом компании, и очень часто данная работа выполняется специализирующимися в данной области компаниями — Gemcom, Micromine и другими, однако верификация моделей необходима при проведении горно-геологического аудита, а оптимизация горных работ проводится нами в рамках разработки проектной документации.

Существенным и важным направлением работы, проводимым с 2010 г., является создание Российского сообщества компетентных лиц, интеграция СНГ в международную систему оценки запасов. Данная работа проводится ФГУ «ГКЗ» под руководством Ю. А. Подтуркина при участии ведущих консалтинговых компаний. Первыми основными результатами явились подписание руководства по гармонизации с CRIRSCO и вступление в международную систему Некоммерческого партнерства «НАЭН». Компания ИЕЕС непосредственно принимает активное участие в совершенствовании форматов и принципов отчетности о минеральных ресурсах и запасах по международным стандартам, внося свои идеи и инициативы.

В работе по проектам мы всегда стараемся сочетать международный опыт со знанием и пониманием российской специфики. Таким образом, практически всегда проектная команда состоит из иностранных экспертов и российских специалистов. Такая работа связана не только с внедрением передового мирового опыта на российских предприятиях, но и позволяет западным экспертам познакомиться с технологиями российской горной науки и производства.

В течение последних трех лет было выполнено несколько проектов, связанных с аудитом безопасности горнодобывающих предприятий. Компания активно сотрудничает как с российскими сертифицирующими органами и непосредственно Ростехнадзором, так и с концентром TUV Nord при проведении сертификации по меж-

дународным стандартам OHSAS, ICO и другим, принимая участие, таким образом, в решении глобальной мировой задачи — сделать труд горняка безопасным и эффективным. Несколько раз сотрудники нашей компании привлекались к расследованию крупных аварий и катастроф на угольных предприятиях совместно со специалистами Ростехнадзора, ВГСЧ и администрацией региона. Участие в данных работах позволило компании выступить с рядом инициатив в области недропользования и адаптации действующих правил к международному уровню развития техники и технологии горных работ и внести существенный вклад в разработку принципов формирования НДПИ, обеспечения безопасной эксплуатации газовых шахт, повышения экологичности горного производства.

С большим удовлетворением отмечаем, что компания признана независимым техническим консультантом и отраслевым экспертом, мнение которого учитывается аналитическими агентствами, аудиторскими и оценочными компаниями, финансовыми институтами и менеджментом горнодобывающих компаний. Текущая загрузка компании составляет около 30 проектов, при этом в год закрывается более 60 контрактов; всего за 20 лет по различным направлениям ее деятельности в странах СНГ было выполнено около 300 проектов. Естественно, для выполнения такого объема работ к сотрудничеству привлекаются профильные специалисты российских проектных институтов и организаций, таких, как МГГУ, Сибгеопроект, Гипроуголь, Кузбассгипрошахт, Гипроруда, Гипрошахт, ВИМС и других, а также ассоциированные эксперты и консультанты. Такая синергия весьма положительна для всех участников проекта, так как консультанты вкладывают свои знания и опыт, а проектные организации адаптируют проект к требованиям действующего законодательства.

Учитывая создавшийся дефицит высококвалифицированных кадров в горнодобывающей промышленности, услуги консалтинговых компаний пользуются все большим спросом. В связи с периодом затухания добывающей промышленности в Европе и непопулярностью инженерных профессий в России в 1990-е годы кадровая проблема в ближайшее время будет еще более острой.

Стратегия компании направлена на развитие таких направлений, как технические работы и усовершенствование сервисов DMT (новые технологии коксохимии, геофизические исследования, геомеханика и т. д.), охрана окружающей среды, более детальное проектирование с применением современных методов программирования и моделирования, разработка Owners Engineer's Report, независимое сопровождение и аудит проектов и т. д. С 2005 г. произошёл пятикратный рост объема консалтинговых услуг, и положительная динамика сегодня сохраняется.

Несмотря на то что многие консалтинговые компании, в том числе SRK Consulting, Hatch, Wardell Armstrong, Snowden, Micon, Сибгеоконсалтинг, JORC Consulting, активно работают на российском рынке, мы понимаем востребованность и необходимость наших услуг. Основной целью нашей работы за все 20 лет присутствия на рынке, является развитие горнодобывающей промышленности России и стран СНГ, и мы надеемся, что всегда можем быть полезны нашим клиентам. **ГЖ**